

CAHIERS DU LAB.RII
- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°262

Février 2013



Christopher HERBEZ

**STRATEGIE D'IMPLANTATION DE DISNEYLAND DANS LE MONDE
INNOVATION D'ADAPTATION AUX CULTURES NATIONALES ET REGIONALES**

**DISNEYLAND'S WORLDWIDE IMPLEMENTATION STRATEGY
INNOVATION OF ADAPTATION TO REGIONAL AND NATIONAL CONTEXT**

Christopher HERBEZ

Résumé : Disney s'impose comme chef de file de l'oligopole du domaine des loisirs et du divertissement, grâce notamment à sa section Parcs et Loisirs. Ce statut n'est pas dû à son seul succès américain mais à une stratégie d'implantation mondiale. Ainsi, Disney impose son pouvoir aux quatre coins du globe en proposant un ensemble de parcs à l'image de la marque. Cette mondialisation est le résultat de multiples innovations d'adaptation aux cultures locales et régionales. Mais, qu'est-ce qu'une innovation d'adaptation ?

Mots clefs : Innovation d'adaptation, Oligopole, Disney

Abstract: Disney wins its oligopolistic dominance in the leisure and entertainment industry thanks to its Parks and Resorts section. This status is not only owed to its success in the U.S. but also a strategy of global presence. Thus, Disney imposes its authority across the globe by offering a series of parks of its brand image. This globalization is the result of many innovations to adapt to local and regional cultures. But, what is an innovation of adaptation?

Keywords: Adaptation innovation, Oligopoly, Disney

**STRATEGIE D'IMPLANTATION DE DISNEYLAND DANS LE MONDE
INNOVATION D'ADAPTATION AUX CULTURES NATIONALES ET REGIONALES**

**DISNEYLAND'S WORLDWIDE IMPLEMENTATION STRATEGY
INNOVATION OF ADAPTATION TO REGIONAL AND NATIONAL CONTEXT**

Christopher HERBEZ¹

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. CAPACITE D'INNOVATION ET MONDIALISATION DE DISNEYLAND	5
1.1. La présence mondiale de Disney et de ses parcs à thèmes	5
1.2. Rapport entre innovation, croissance et mondialisation	10
2. FORCES ET FAIBLESSES D'UNE STRATEGIE DE LEADERSHIP FONDEE SUR L'INNOVATION ET LA MONDIALISATION	20
2.1. Stratégie d'innovation, d'adaptation et choix d'implantation dans le monde	20
2.2. Le coût de la mondialisation de Disneyland	24
CONCLUSION	26
REFERENCES	27

¹ Master2 : Ingénierie Numérique, Signal, Image et Informatique Industrielle, ULCO.

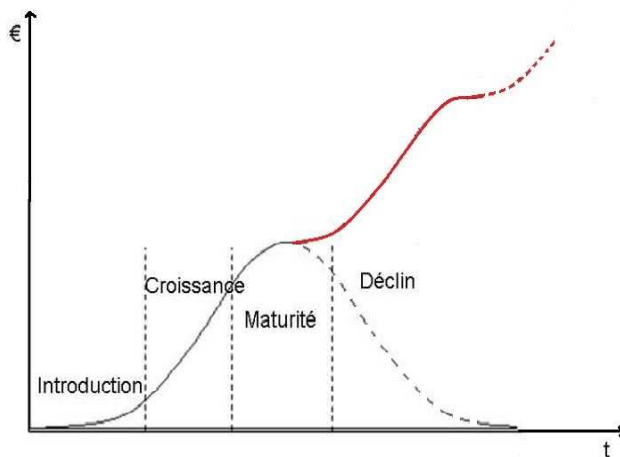
INTRODUCTION

The Walt Disney Company, appelée plus couramment Disney, est une entreprise américaine créée en 1923 par Walt Disney. Elle est aujourd'hui le premier groupe de divertissement au monde, présent dans l'industrie des médias, du cinéma, dans l'industrie du tourisme et des loisirs. Son siège social est situé à Burbank en Californie. Mais qui est son créateur ?

Walter Elias Disney, dit Walt, est né le 5 décembre 1901 à Chicago, aux Etats-Unis. C'est l'un des producteurs de films les plus célèbres. Lui et son équipe ont créé un bon nombre des personnages animés les plus connus au monde, dont notamment les célèbres Mickey Mouse, Alice, Blanche Neige etc. Il commença son épopée à l'âge de 18 ans par une carrière de dessinateur publicitaire. Mais les animations publicitaires ne lui suffisant plus, Walt commence, pendant son temps libre, à créer ses propres films. Il connut son premier grand succès avec Alice's Wonderland avant que la société qui l'embauchait ne fasse faillite. A la suite de cela, il entreprit de rejoindre son frère Roy Oliver à Hollywood. C'est ainsi qu'en 1923 les deux frères créèrent leur propre société Disney Brothers Studio, future The Walt Disney Company. Walt Disney est également connu pour être le créateur du premier "parc à thèmes" au sens propre du terme, dont il inventa d'ailleurs le concept en s'inspirant des parcs de l'époque tels que Luna Park (Coney Island) qui reproduisait un voyage sur la Lune ou encore Greenland Park.

D'un point de vue général, un parc de loisirs est une aire spécialement conçue en vue de proposer aux visiteurs des activités de jeux, de loisirs et de divertissements. Le parc peut être perçu comme un produit dont voici le cycle de vie :

Les étapes du Cycle de vie du produit



Tout comme un produit normal, l'objectif du parc est de ne tomber dans la phase de déclin. Pour cela, la firme Disney se doit d'être innovante afin de relancer le cycle de croissance de ses parcs.

L'importance du sujet réside en plusieurs choses, comprendre quelles sont les innovations mises en place par Disney pour faire de ses parcs des succès qui perdurent dans le temps. Mais aussi analyser et définir ce qu'est une innovation adaptative. Ou encore émettre des hypothèses sur ce qui pourrait être à l'origine du déclin de la firme. Pour comprendre tout cela, nous allons commencer par analyser la firme Disney et ses différentes sections, puis étudier l'évolution de la mondialisation des parcs Disneyland. Dans une seconde partie nous allons étudier plus en détails les innovations d'adaptation réalisées par Disney lors de l'exportation des Disneyland à l'étranger. Et nous terminerons par discuter des limites d'une telle firme. Voici notre problématique : Quelles sont les innovations d'adaptation réalisées par Disneyland lors de son exportation à l'étranger ?

1. CAPACITE D'INNOVATION ET MONDIALISATION DE DISNEYLAND

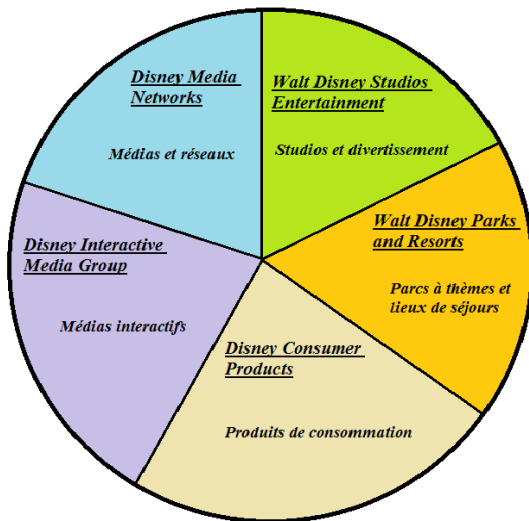
Disney est une firme dynamique, qui ne se cantonne pas au seul domaine du télévisuel. Dans les années 50, monsieur Walt Disney eut l'idée de créer son propre parc de loisirs, c'est ainsi qu'est né le premier Disneyland. Mais qu'est-ce qu'un parc de loisirs ? Il est important de répondre à cette question avant de se lancer dans une étude approfondie de la firme Disney, notamment de sa section Parcs et loisirs. Cette étude retracera l'historique des parcs Disneyland, ainsi qu'un nombre important d'informations les concernant.

1.1. La présence mondiale de Disney et de ses parcs à thèmes

Disneyland, dont la renommée n'est plus à faire, est un parc de loisirs présent aux quatre coins du monde. Mais qu'appelle-t-on parc de loisirs ? Un parc de loisirs est un espace en plein air fournissant des activités de loisirs et de divertissements. Il existe différents types de parc de loisirs : les parcs de loisirs et d'attractions, les parcs de loisirs à thèmes et les parcs animaliers. Un parc de loisirs est parfois la pièce maîtresse d'un domaine plus vaste pouvant comprendre des hôtels, des commerces, d'autres activités de loisirs en périphérie du parc et parfois même d'autres parcs. On parle alors de complexe de loisirs ou de ressort. Il existe une différence importante entre un simple parc d'attractions et un parc à thèmes ou parc thématique. Ce dernier comporte une décoration, une architecture particulière lui conférant un caractère souvent unique. Ses attractions peuvent être aussi dotées d'une scénarisation particulière devenant ainsi de véritables aventures ou expériences. Le concept de parc à thèmes a réellement été défini par Walt Disney à la création du premier Disneyland.

Avant d'aborder le vif du sujet, commençons par donner plus amples informations concernant la firme Disney. La firme Disney nommée The Walt Disney Company est une entreprise américaine créée en 1923 par Walt Disney. C'est un groupe international diversifié dont le siège social est à Burbank en Californie et qui se décompose en cinq sections :

Les sections de la firme Disney



Source : Auteur à partir de données fournies par Wikipédia

La section des studios et du divertissement, nommée Walt Disney Studios Entertainment se compose de différentes sociétés de cinéma, de musique et de théâtre. Elle englobe différentes sociétés telles que la Walt Disney Motion Pictures Group qui regroupe les studios de cinéma, la Disney Music Group pour la division musicale et la Buena Vista Theatrical Group pour la division théâtre et spectacle.

La section des médias et réseaux, nommée Disney Media Networks regroupe tout ce qui est lié à la communication et aux médias, dont notamment la télévision, la radio et la presse. La production télévisée comprend entre autre les sociétés Walt Disney Television International, Disney-ABC Domestic Television, Walt Disney Television et Buena Vista International Télévision pour l'international (programmes diffusés sur 1300 chaînes de 240 pays). Depuis 2011-2012, Disney détient aussi 49 % de la société russe UTH Russia (deux chaînes de télévision) et plus de 90 % de la société indienne UTV Software Communications qui comprend un studio de production et de distribution cinématographique, un groupe de télévision, plusieurs studios de jeux vidéo et des sites web. Pour ce qui est de la filiale presse, Disney possède la maison d'édition Disney Hyperion books.

La section des produits de consommation est appelée Disney Consumer Products, elle regroupe les droits sur les produits dérivés ainsi que la boutique Disney en ligne rebaptisée Disney Direct. Les produits sont aussi bien des vêtements que du matériel informatique en passant par les jouets ou les livres. La plupart des produits créés par Disney sont protégés à la fois par la propriété artistique et par la propriété intellectuelle.

La section des médias interactifs regroupe les jeux vidéo et l'activité internet, elle se nomme Disney Interactive Media Group. Elle regroupe le Walt Disney Internet Group (WDIG) et le Disney Interactive Studios pour les jeux vidéo.

La cinquième et dernière section de la firme est la section des Parcs à thèmes et lieux de séjours appelée Walt Disney Parks and Resorts. Elle gère les parcs à thèmes et regroupe les complexes de parcs et hôtels de Disneyland Resort (Disneyland Californie) et Walt Disney World Resort (Disneyland Floride). Cette section comprend également le Disney Cruise Line, une compagnie de croisière, le Disney Vacation Club, une société de partage d'appartement et de villa, et le Walt Disney Imagineering, une société qui gère la création des parcs et lieux de loisirs.

Intéressons-nous maintenant à la filiale Walt Disney Imagineering. Cette société fut créée en 1952 par Walt Disney, avec des fonds personnels, sous le nom WED Enterprises afin de construire le premier parc Disneyland. Cette filiale possède elle-même deux filiales : Theme Park Productions créé vers 1984 pour produire et tourner les films proposés dans certaines attractions des parcs et Walt Disney Creative Entertainment créée en 2001 pour la production de spectacles destinés aux parcs Disney. Elle emploie plus de 2000 personnes dans 140 corps de métiers qui participent à toutes les phases d'un projet. Ce sont des ingénieurs, scénaristes, paysagistes, peintres, horticulteurs, financiers, ... qui ensemble conçoivent, dirigent et font perdurer les parcs à thèmes. Tous les métiers sont rassemblés sous le nom d'une seule discipline : l'imaginiérie. La filiale est également chargée de la création des attractions et de nouvelles technologies. Son principal rôle est de gérer la création, l'entretien, et le bon fonctionnement de l'ensemble des parcs Disneyland.

La firme Disney possède actuellement 5 complexes de parcs à thèmes à travers le monde. Ces parcs sont détenus soit directement par The Walt Disney Company, soit indirectement sous forme de franchises comme par exemple le Disneyland Tokyo. Ils sont répartis sur différents continents de façon stratégique, et sont situés sur des zones à population dense où le climat est favorable. Ils sont généralement placés judicieusement, de façon à attirer le maximum de personnes possibles et sur des sites où il y a possibilité d'expansion en cas d'un éventuel agrandissement ou d'une nouvelle création de parcs (Exemples : Disney Studio [Paris], ECPOT [Floride]). Ces 5 parcs sont situés à Anaheim en Californie (USA), à 30 kilomètre au sud-ouest d'Orlando en Floride (USA), à Tokyo (Japon), à Paris (France) et à Hong Kong (Chine). Un sixième parc est prévu pour 2016 à Shanghai en Chine, la construction devrait commencer en 2013. Une rumeur circule sur une éventuelle création de Disneyland en Australie, ce qui est sûr c'est que Disney cherche de nouveaux lieux d'implantation pour ces parcs. Voici une carte permettant de localiser l'emplacement des parcs Disneyland :

Localisation géographique des Disneyland dans le monde



Source : Auteur à partir d'une carte vierge obtenue sur Google et des logos Disney

Disney, avec sa section Parcs et Loisirs, est incontestablement le leader de l'oligopole des parcs de loisirs. La firme compte, à elle seule, pas moins de 13 parcs d'attractions à thèmes et animaliers confondus. Et chacun de ces parcs compte en moyenne une fréquentation d'environ

9 millions de visiteurs par ans, environ 5 millions pour le parc ayant l'affluence la plus faible et environ 17 millions pour celui ayant la plus forte. Intéressons-nous maintenant à l'affluence réalisée par le groupe The Walt Disney Parks and Resorts comparé à ces principaux concurrents. Voici un tableau récapitulatif du classement des 10 groupes les plus importants sur le marché des parcs de loisirs en 2012 :

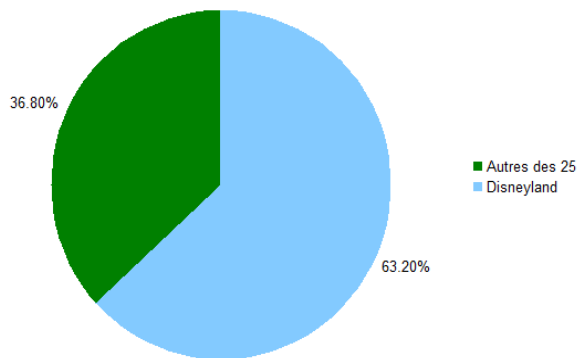
Classement des 10 groupes les plus importants en 2012

Rang	Société	Fréquentation	Tendances(%)
1	Walt Disney Parks and Resorts	121400000	+0.7
2	Merlin Entertainments Group	46400000	+13.2
3	Universal Studios Recreation	30800000	+13.7
4	Parques Reunidos	26220000	+1.6
5	Six Flags Inc.	24300000	0
6	SeaWorld Parks Entertainment	23600000	+5.4
7	Cedar Fair Entertainment	23400000	+2.6
8	OCT Parks China	21730000	+12.6
9	Herschend Entertainment	9500000	-1
10	CDA Parks	9210000	+2.4

Source http://fr.wikipedia.org/wiki/2011_dans_les_parcs_de_loisirs

On peut observer que la firme Disney se trouve largement en tête de ce classement avec 3 fois plus de visiteurs que son concurrent direct qui est Merlin Entertainment Group. Pour autant, le groupe Merlin Entertainment Group réalise une augmentation de 13.2% comparé à 2011, qu'ente à lui The Walt Disney Parks and Resorts ne réalise qu'une augmentation de 0.7%, ce qui est nettement moins important. Faut-il voir en cela une certaine lassitude de la part de la clientèle de Disney, ou juste un nouvel apport de la part du groupe Merlin ? J'entends par cela, que le groupe Merlin propose peut être un autre style de parcs, à des prix différents. Tachons de nous intéresser à cela par la suite. Mais avant cela, si on comptabilise la fréquentation de l'ensemble des parcs Disney et qu'on la compare à l'ensemble de la fréquentation de 25 premiers parcs les plus visités au monde on obtient le résultat suivant :

Part de fréquentations réalisée par le groupe Disney en 2012



The Walt Disney Parks and Resorts réalise à elle seule plus de 60% de la fréquentation des parcs de loisirs. Cette importante fréquentation est peut-être due aux particularités des parcs. Il faut savoir que chaque parc est conçu soit sur le modèle californien appelé The Magic Kingdom, ce parc reprend l'ensemble des succès de Disney et crée une ambiance à partir de ceux-ci. De plus, il faut savoir que les parcs Disneyland ont la particularité d'être ouvert toute l'année, et si on ajoute à cela le fait qu'ils fournissent au minimum une parade et un spectacle quotidien on tient peut-être une partie de la clef de leurs succès. En vue de ces informations, il est donc incontestable de dire que la firme Disney est leader du marché des parcs de loisirs.

Intéressons nous brièvement au principal concurrent de The Walt Disney Parks and Resorts qui est le Merlin Entertainment Group. C'est une société basée à Poole au Royaume-Uni, créée en 2004, elle est détenue en majorité par le fond d'investissement Blackstone Group. Elle possède actuellement deux filiales : la Tussauds Group et Legoland qui gère des sites touristiques dans 16 pays. Merlin se différencie de Disney par le type de parcs qu'il offre notamment avec The Dungeons qui est un groupe d'expositions ludiques sur le thème médiéval (exclusivement présent en Europe), Earth Explorer est une attraction scientifique orientée sur la manière dont les éléments forment notre planète (Ostende, Belgique) ou encore Legoland sur le thème de la célèbre marque de jeux de construction (présent tout autour du globe). Le groupe possède aussi tout un réseau d'aquarium en Europe et aux États-Unis, il se nomme Sea Life Centres, mais également un réseau de musées de cire appelée Musées de cire de Madame



Tussauds (partout dans le monde). On peut donc dire que contrairement au parc Disneyland, le groupe Merlin possède différents parcs de loisirs très diversifiés ce qui lui permet de toucher une clientèle plus vaste. De plus, ce type de parcs de loisirs reste à la portée de tous, quel que soit les goûts, l'âge ou la classe sociale. Ce groupe est très peu connu en France car il ne possède qu'un seul aquarium à Paris, tout près du Disneyland. Ses parcs de loisirs sont très présents aux Royaume-Uni, aux États-Unis et dans certains autres pays d'Europe

1.2. Rapport entre innovation, croissance et mondialisation

Le groupe The Walt Disney Parks and Resorts s'est développé petit à petit, aux files de la création, de l'évolution et du développement des parcs Disneyland. Abordons maintenant, sous une démarche chronologique, l'évolution de la création des différents parcs Disneyland à travers le monde tout en observant en parallèle les technologies et les services mises en place par Disney.

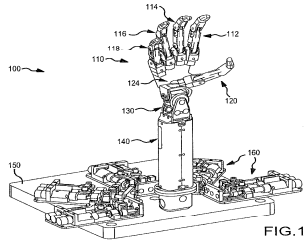
Au cours de ses nombreuses sorties avec ses filles Diane et Sharon, Walt Disney réalisa qu'il n'y avait aucun parc où les activités permettaient aux parents et aux enfants de s'amuser ensemble sans subir les éléments négatifs associés aux fêtes foraines. C'est ainsi qu'est née l'idée de créer un parc d'attraction Disney. En 1952, il crée la société WED Entreprises (futur Walt Disney Imagineering), qui est dédiée à la conception du parc. Après un an de travaux, et un investissement de 17 millions de dollars², le parc est inauguré le samedi 17 juillet 1955 à Anaheim en Californie. Dès lors, Walt Disney, à l'époque PDG de la firme The Walt Disney Company, fait preuve d'une innovation marketing puissante avec la mise en place d'une inauguration privée retransmise à la télévision. Lors de celle-ci, Walt Disney réunit de nombreuses personnalités d'Hollywood tel que Ronald Reagan ou Frank Sinatra, pour promouvoir ingénieusement l'ouverture du parc et ainsi le faire connaître à l'ensemble des États-Unis en suscitant l'intérêt des citoyens. Au cours des années qui vont suivre, le parc voit l'ajout de nombreuses attractions comme It's a Small World en 1966, ce qui donne place à la création et au dépôt de nombreux brevets liés aux attractions. Voici un exemple de brevet disponible sur internet, concernant un bras articulé créé et breveté par Walt Disney Imagineering :

² dont une grande partie provient de son investissement personnel et d'un emprunt réalisé auprès de ABC.

(19)		(11)	
		EP 2 239 106 A1	
EUROPEAN PATENT APPLICATION			
(43) Date of publication: 13.10.2010 Bulletin 2010/41	(51) Int Cl.:		
(21) Application number: 10159530.4	B25J 15/00 (2006.01)	A61F 2/54 (2006.01)	
(22) Date of filing: 09.04.2010	A61F 2/58 (2006.01)		
(84) Designated Contracting States: AT BE BG CH CY CZ DE DK EE ES FI FR GB GR HR HU IE IS IT LI LT LU LV MC MK MT NL NO PL PT RO SE SI SK SM TR Designated Extension States: AL BA MC RO	(72) Inventor: Madhani, Akhil J. Burbank, CA 91521-0165 (US)	(74) Representative: Williams, David John Page White & Farrer Deedford House John Street London WC1N 2BF (GB)	
(30) Priority: 09.04.2009 US 421413	(71) Applicant: Disney Enterprises, Inc. Burbank, CA 91521-0165 (US)		

(54) **Robot hand with human-like fingers**

(57) A robotic hand with finger assemblies to better emulate human hand form factors and gestures. For each finger assembly, the robotic hand includes a finger drive assembly that is operable to selectively apply tension to four elongated and flexible tension elements (e.g., steel cable). Each of the finger assemblies includes a set of links or link members that are actuated or moved by the selective tensioning/movement of the tension elements by the drive assembly. The links are interconnected with pivotal joints such that they have three degrees-of-freedom, and the finger assembly includes a set of pulleys that are supported on the links and that are arranged to provide support and to guide the tension elements through the finger assembly. The tension elements preferably extend only partially about any one of the pulleys, whereby the finger assembly utilizes "two" actuation with non-helical wrapping of the tension elements.



EP 2 239 106 A1

Source : http://worldwide.espacenet.com/publicationDetails/originalDocument?CC=EP&NR=2239106A1&KC=A1&FT=D&date=20101013&DB=EPODOC&locale=en_EP

Parlons maintenant de l'architecture du parc. Disneyland est découpé en plusieurs zones associées à un thème particulier, appelé "pays" (land). Le parc est entouré par un train le Disneyland Railroad, il faut savoir que ça présence n'est pas anodine car Walt Disney avait une véritable passions pour les trains miniatures. Au centre du parc, une place permet d'accéder aux différentes parties du parc et dans l'axe de la rue principale se trouve le célèbre Château de la Belle au bois dormant. Le parc ouvrit avec cinq pays distincts :

- Main Street USA : évoque une ville américaine en pleine croissance au début du XXe siècle
- Adventureland : est une version romancée des zones tropicales
- Frontierland : est une représentation des villes du Far West
- Fantasyland : est une combinaison d'un carnaval médiéval, d'un village alpin
- Tomorrowland : est une vision fantasmagorique du futur

Ces pays sont les royaumes de bases que l'on retrouve dans presque tous les Disneyland, il ne faut pas oublier que chaque "royaume enchanté" possède une architecture commune. Chaque Disneyland possède ses propres spécificités, elles seront développées lors de la description des différents parcs. Pour ce qui est du Disneyland Californie, trois autres pays ont ouvert par la suite : le New Orleans Square, le Critter Country et Mickey's Toontown. Le parc totalise plus d'une centaine d'attractions différentes depuis son ouverture mais seule une cinquantaine est actuellement en fonctionnement.

Depuis la fin des années 1980, le parc Disneyland s'inscrit dans un complexe de parc de loisirs

qui comprend un second parc à thèmes Disney California Adventure, trois hôtels, une zone commerciale ainsi que de nombreux services et activités tels que des parades et des spectacles qui sont, pour l'époque, des innovations de services.

La création du premier parc Disneyland



During its first summer season alone, Disneyland welcomed more than half a million guests.

Source :

<http://passionvoyages.e-monsite.com/pages/a-la-decouverte-de-disneyland-california/>

Dans les années 1960, Walt Disney s'aperçut que les alentours de son royaume attiraient des promoteurs peu respectueux. Cette perspective ne lui plaisant pas du tout, il se lança dans un nouveau projet de parc. Pour cela, il a fallu trouver un emplacement permettant d'éviter ce genre de mésaventures, tout en ayant un fort potentiel démographique et sans faire concurrence au parc californien. Or, dans les années 1960 la Floride attire plus de 20 millions de touristes venant principalement de l'est des États-Unis, ce qui fait d'elle un choix parfait. Le site fut choisi à environ 30 kilomètres au sud-ouest d'Orlando. Il s'étend sur plus de 111 km², soit un peu plus que la ville de Paris (105 km²). Le parc fut à l'origine de l'explosion démographique et économique de la ville d'Orlando grâce à l'attraction touristique réalisée par celui-ci. Walt Disney ne put malheureusement pas s'occuper de la création de ce parc, étant atteint d'un cancer du poumon il décéda avant le début de sa construction le 15 décembre 1966. Après plusieurs années de construction et des coûts d'investissement astronomiques, le parc Walt Disney World ouvrit ses portes le 1^{er} octobre 1971.

Il faut savoir que ce parc a été conçu de façon à être une version plus large et plus élaborée de Disneyland. A sa création celui-ci, comprend plusieurs parcours de golf et des hôtels. Par la suite, grâce à l'immense superficie du site, la Walt Disney Company a pu ouvrir cinq autres parcs, 24 hôtels, une zone commerciale, 7 parcours de golf et tout un univers environnant à l'image "voulue par son créateur", un monde d'illusion. C'est ainsi que The Walt Disney Company créa petit à petit la notion de complexe de parcs à thèmes, en ajoutant consécutivement des parcs de loisirs au cours du temps :

EPCOT : ouverture le 1er octobre 1982, parc porté sur le futur et les technologies Disney's

Hollywood Studios : ouvert en 1989, parc sur le thème des studios de cinéma Disney's

Animal Kingdom : ouvert en 1997, parc à vocation zoologique

Typhoon Lagoon : parc aquatique sur le thème d'une île tropicale dévastée par un ouragan

Blizzard Beach : parc aquatique sur le thème d'une station de ski en Floride

Avant sa mort, en 1965, Walt Disney négocia avec l'État de Floride pour que le domaine puisse avoir une juridiction comparable à une ville. C'est la signature du Reedy Creek Act qui créa l'équivalent d'une commune, appelée district, dirigée par une société privée, la première du genre. Développons ce qu'offre une telle juridiction. Actuellement cette juridiction a son propre code d'urbanisme, supervise les projets de construction et gère les services publics dont la lutte contre les incendies. Le code d'urbanisme lui permet de construire tout type de bâtiments sans n'avoir aucuns comptes à rendre. L'un des pouvoirs offerts par celle-ci est de confisquer et acquérir des terrains en dehors de leurs frontières pour un " usage public ", Disney a utilisé une fois ce pouvoir. Le district n'a pas de force de police et ce sont celles des comtés d'Orange et d'Osceola qui répondent en cas d'incidents. Disney possède toutefois un service d'ordre, nommé Disney Security. Cette juridiction ne modifie en rien le code du travail et n'apporte aucun privilège à Disney en ce qui concerne la loi. Le Disneyland Floride n'est donc pas une zone franche, puisqu'il ne bénéficie pas d'un allègement d'impôts, ni de privilège sur les taxes d'importations et d'exportation de marchandises. Le seul privilège dont il bénéficie est son statut juridique.

Disney a profité de la création de son nouveau parc pour corriger les erreurs du précédent, comme par exemple la mise en place d'un système de souterrain pour faciliter le vas et vient des employés dans le parc. Il a également amélioré les décors, tout en conservant les attractions fars du premier parc. Petite anecdote, il faut savoir que le Magic Kingdom ne possède pas le même château que le Disneyland Californie, celui-ci est une réplique du château de Cendrillon et non de celui la Belle au bois dormant. Ce complexe de parcs à thème, reste encore à ce jour la référence des parcs Disneyland en ce qui concerne la fréquentation et la magie du lieu.

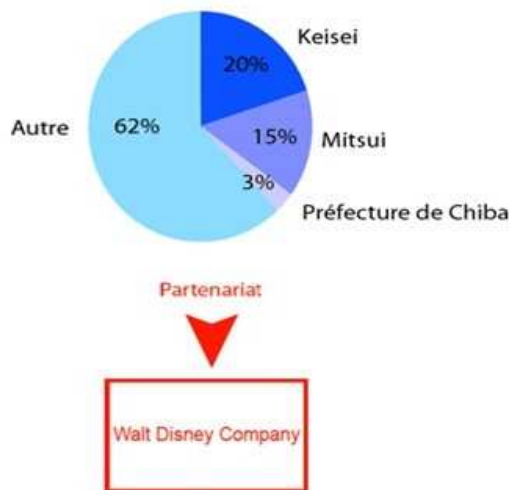
La mondialisation de Disneyland commence en 1962 lorsque la société Japonaise Oriental Land Company (OLC) démarche Walt Disney pour construire un parc à thème de type Disney-land. Mais la construction de Nara Dreamland, à l'identique de Disneyland Californie, par une autre société sans demande préalable, échauda Disney qui refusa l'offre de OLC. Les négociations entre Disney et OLC reprirent en 1974. En 1979, un accord est conclu entre Walt Disney Productions et OLC afin de construire le premier parc Disney en dehors des États-Unis, à Tokyo.

Pour créer son parc, OLC dû prendre de l'espace sur la mer en créant des polders, puisque le Japon est un pays très pauvre en superficie (très peu praticable). Le parc fut construit en 3 ans, de décembre 1980 au 15 avril 1983 date d'ouverture du parc. Architecturalement parlant, le parc Disneyland Tokyo s'inspire fortement du Magic Kingdom notamment en reprenant le plan et le château de Cendrillon. Cependant, le parc est différent des autres royaumes enchantés pour plusieurs raisons : les principales sont que le plan radial ne possède pas la même orientation et que le parc n'est pas entouré par un train. Le parc Disneyland Tokyo compte actuellement 2 parcs à thèmes, une zone commerciale et 3 hôtels. On peut imaginer qu'il sera difficile d'ouvrir un autre parc, puisque la place est très limitée. La seule solution serait de reprendre un peu d'espace sur la mer.

La société Oriental Land Company est en partenariat avec The Walt Disney Company sous forme de franchise. Ce qui veut dire la société OLC est en droit d'utiliser les brevets déposés par Disney, ainsi que ses propriétés intellectuelles, c'est pour cela qu'elle a pu concevoir un parc quasiment similaire aux Disneyland des États-Unis. Sans l'autorisation de Disney et le partenariat les liants, la société OLC aurait violé la propriété intellectuelle de Disney, ce qui est un grave délit. Cependant, il est interdit à OLC de modifier ou d'ajouter quelques modifications que ce soit aux brevets fournis par Disney. En retour, elle doit verser des royalties à The Walt Disney Company pour l'utilisation de ses brevets.

Étudions maintenant le fonctionnement de l'actionariat de Disneyland Tokyo. Pour cela regardons le document suivant :

Actionariat de la Oriental Land Company



Source : pdf, Tôkyô Disney Resort et Disneyland Resort Paris : deux modèles originaux d'aménagement touristique au Japon et en France

On peut observer que les actions de Disneyland Tokyo sont exclusivement détenues par des sociétés japonaises, l'état n'a aucun rôle dans la gestion du parc. De plus, la firme Disney

n'est pas actionnaire mais forme un partenariat avec la société Oriental Land Company. Nous verrons que ce n'est pas du tout la même politique pour les deux derniers parcs.

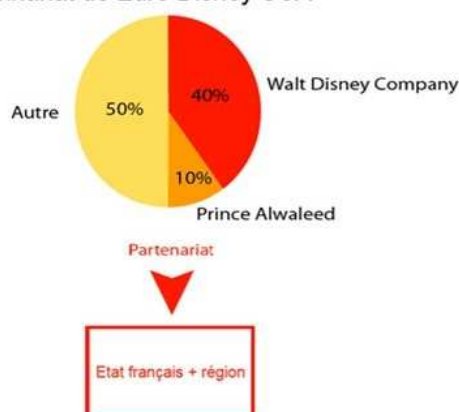
La genèse d'un projet Disneyland en Europe voit le jour, dans les années 1980, notamment grâce au succès des Disneyland Californie, Disneyland Floride et Disneyland Tokyo. Une fois le projet confirmé, la course à l'emplacement est lancée. A l'origine, les chefs de la division de parcs à thèmes de Disney, Dick Nunis et Jim Cora, présentent une liste de presque 1 200 endroits possibles en Europe. Seul 6 pays restent en compétition pour l'obtention du parc : l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie, l'Espagne, les Pays-Bas et la France. Suite à une nouvelle sélection, seul la France et l'Espagne reste en lisse car Disney juge que l'Angleterre possède un climat trop instable, l'Italie n'est pas assez ouverte, les Pays-Bas sont trop éloignés du centre de l'Europe et l'Allemagne possède une population trop migratoire lors des vacances, ce qui peut être un gros problème économique. C'est ainsi qu'en mars 1985, le duel France/Espagne pour l'obtention du Parc Disney commença.

Alors qu'ils sont au coude à coude, chacun met en place des moyens importants pour obtenir l'obtention du parc, ainsi que plusieurs sites à la disposition de Disney. Pour leurs parts, les sites espagnols avaient l'avantage du climat et de la proximité de la Méditerranée. Mais l'emplacement proche d'Alicante fut abandonné lorsqu'on constata qu'il y soufflait des forts vents tous les ans pendant plusieurs semaines. Ainsi que Barcelone à cause de sa situation européenne trop excentrée, attirante l'été pour les vacances mais trop peu l'hiver. Quant à elle, la France a mise en place des financements pour le prolongement du RER et accorde des bonifications pour des crédits à 9,75 %. Elle met à disposition de gros moyens financiers, ainsi que le site de Chessy en Seine et Marne. Suite à de forte négociation avec le Président de Disney de l'époque, Michael Eisner, la France remporte l'accord de création d'un Disneyland à Marne la Vallée. La société américaine a su habilement faire jouer la concurrence entre les sites afin d'obtenir des pouvoirs public des concessions que certains jugèrent exorbitantes. Le 12 mars 1987, Robert Fitzpatrick est nommé président d'Euro Disneyland. Mais ce n'est que le 24 mars 1987 que l'État français signe un contrat de 30 ans pour le développement du complexe d'Euro Disney Resort. C'est ainsi que les travaux purent commencer.

Le Disneyland Paris, appelé à l'époque EuroDisney, a ouvert ses portes le 12 avril 1992. Depuis, il a vu l'ouverture d'un second parc en 2001 le Walt Disney Studios. Le complexe compte actuellement 2 parcs à thèmes, un centre de divertissement, un parcourt de golf, 7 hôtels et 2 centres commerciaux.

Euro Disney SCA est une société en commandite par action qui exploite au travers de ses filiales le complexe de loisirs Disneyland Paris et ses dépendances. Elle fut créée en 1989, et est détenue à 39 % par la Walt Disney Company. Contrairement à Disneyland Tokyo, l'état français intervient beaucoup dans la gestion du Disneyland Paris, notamment en lui fournissant des financements. L'état français est en partenariat avec la société Euro Disney SCA. Voici un diagramme récapitulant l'ensemble des informations concernant les actionnariats d'Euro Disney SCA :

Actionnariat de Euro Disney SCA



Source : pdf, Tôkyô Disney Resort et Disneyland Resort Paris : deux modèles originaux d'aménagement touristique au Japon et en France

Disney riche d'un succès mondial, envisage à la fin des années 1990 d'étendre sa section Parcs et Loisirs sur le territoire chinois avec l'ouverture d'un Disneyland à Hong Kong. Pour cela, le gouvernement chinois en association avec The Walt Disney Company crée la société Hong Kong International Theme Parks Limited qui a pour but de gérer la création et l'entretien du parc. Cette société est détenue à 43 % par Disney et le reste par le gouvernement de Hong Kong. La localisation du parc chinois rencontre le même souci que pour le Disneyland Tokyo : un problème de place. Afin de construire le parc et ses hôtels, le gouvernement de Hong Kong dû commencer par créer des polders. Les travaux de création du parc débutèrent en janvier 2003, suite à deux ans de travaux le parc ouvrit ces portes le 12 septembre 2005. Le complexe comprend actuellement un parc à thèmes, deux hôtels, une zone commerciale et un centre de loisirs.

Une des grandes particularités de ce parc est qu'il est la propriété à part égale de la Walt Disney Company et du gouvernement de Hong Kong. Il forme donc à eux deux une joint-venture, c'est à dire que se sont des actionnaires qui se partagent à parts égales le capitale social d'une entreprise, dans notre cas le Disneyland Hong Kong. L'architecture du parc est inspirée du Disneyland Californie, dont notamment le château qui est le château de la Belle au Bois dormant et non celui de Cendrillon.

Le parc étant le dernier né des parcs Disneyland, les informations le concernant ne sont pas très importantes. Une rumeur d'ouverture d'un second parc est en circulation mais rien n'est confirmé pour le moment.

L'historique de la création des parcs Disneyland étant maintenant établie, passons à une étude de la croissance de la firme Disney, ainsi que celle de sa section Walt Disney Parks and Resorts en parallèle. Pour cela, étudions l'ensemble des résultats nets réalisés par la firme durant ces 20 dernières années. Voici un tableau récapitulant l'ensemble des résultats nets

réalisés³ par Disney à travers ses différentes sections :

Tableau récapitulatif des résultats nets réalisés par les différentes sections de Disney

Années	Walt Disney Studios Entertainment ^{RN1}	Disney Consumer Products ^{RN2}	Walt Disney Parks and Resorts	Disney Media Networks ^{RN3}	Walt Disney Internet Group ^{RN4} / Disney Interactive Media Group ^{RN5}	Total
1988	186	134	565			522
1989	257	187	785			703
1990	313	223	889			854
1991	318,1	229,8	546,6			1 094,5
1992	508,3	283	644			1 435,3
1993	622,2	355,4	746,9			1 724,5
1994	779,1	425,5	684,1	77		1 965,7
1995	998,4	510,5	860,8	76		2 445,7
1996		1 588 ^{RN2}	990	747	(-300) ^{RN6}	3 035
1997	1 079	893	1 136	1 699	-56	4 312
1998	769	801	1 288	1 746	-94	3 231
1999	116	607	1 446	1 611	-93	3 231
2000	110	455	1 620	2 296	-402	4 081
2001	260	401	1 586	1 758		4 214
2002	273	394	1 169	986		2 826
2003	620	384	957	1 213		3 174
2004	662	534	1 123	2 169		4 488
2005	207	543	1 178	3 209		5 137
2006	729	618	1 534	3 610		6 491
2007	1 201	631	1 710	4 285		7 827
2008	1 086	778	1 897	4 942	-258	8 445
2009	175	609	1 418	4 765	-285	6 672
2010	693	677	1 318	5 132	-234	7 586
2011	618	816	1 553	6 146	-308	8 825
2012	722	937	1 902	6 619	-216	9 964

Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/The_Walt_Disney_Company

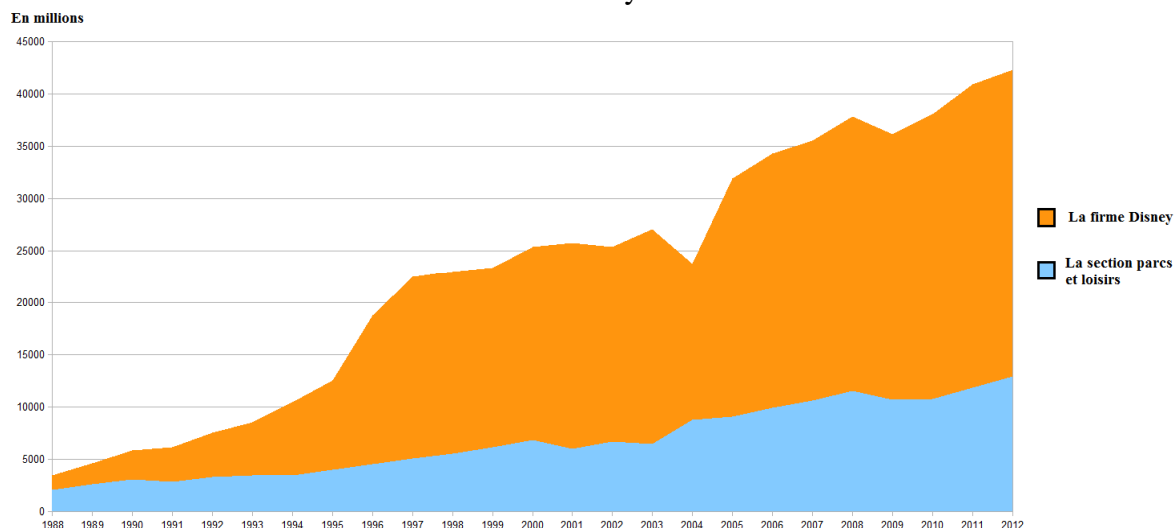
Entre 1988 et 1997, la section Walt Disney Entertainment est en pleine croissance, elle réalise une augmentation de 580 % de son résultat net, soit une augmentation de ses bénéfices de plus de 700 millions de dollars en 9 ans. Mais malheureusement cette prospérité ne dura pas, à partir de 1998 le chiffre d'affaire de cette section tombe en chute libre. Entre 1997 et 1999 elle réalise une perte de 94.5 % de son résultat net, ce qui représente une diminution de 800 millions de dollars de son bénéfice. Malgré cela, la section reste toujours bénéficiaire. Tout comme elle, la section Disney Consumer Products réalise une belle croissance en 1988 et 1997 avec une augmentation de 666 % de ses bénéfices en 9 ans, ce qui représente une augmentation de près de 400 millions de dollars. Mais elle connaît le même sort entre 1998 et 2004 avec une perte de près de 50% de son résultat net, ce qui ne l'empêche pas de réaliser un bénéfice de 300 millions. Mais contrairement à elles, les autres sections de la firme Disney réalisent une croissance constante, avec une augmentation progressive de leurs bénéfices.

Seule la section Disney Interactive Media Group réalise des pertes depuis sa création. La firme Disney fait une entrée difficile dans le 21^e siècle, notamment en 2002 et 2003 où elle réalise une diminution de ses bénéfices de près de moitié, ceci étant probablement liée au choc provoqué par les attentats du 11 septembre 2001 et aux rachats frénétiques réalisés par la firme, tels que la Fox Family Worldwide renommé ABC Family en 2001, les Muppets en 2004 etc. L'année

³ résultat net = chiffre d'affaires - dépenses

2009 est également une année mitigée pour le groupe qui perd plus de 2 milliards de bénéfices, l'arrivée de la crise n'y est pas étrangère. Tout cela n'ayant pas empêché la firme de racheter de grandes licences comme Pixar, Marvel ou plus récemment LucasFilms pour des sommes avoisinant les 4 milliards de dollars. Observons d'un peu plus près l'évolution des chiffres d'affaires réalisés par Disney et sa section Parcs et Loisirs :

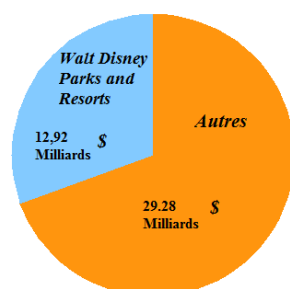
Évolution du chiffre d'affaire de la firme Disney et de sa section Parcs et Loisirs



Source : Auteur à partir de données extraites sur Wikipédia

En observant globalement les courbes, on peut remarquer une diminution du chiffre d'affaire de la firme Disney en 2004 et 2009, ce qui tend à confirmer les remarques faites précédemment. De plus, entre 1988 et 2012 Disney multiplie son chiffre d'affaire par 9. En parallèle, sa section Parcs et Loisirs multiplie son chiffre d'affaire par 5. On peut observer qu'en 1988, le chiffre d'affaire de la section Parcs et Loisirs représentait près de 50% du chiffre d'affaire global de la firme Disney. Observons ce qu'elle représente actuellement :

Chiffre d'affaire de The Walt Disney Company en 2012



Chiffre d'affaire total de 42,2 Milliard

Source : Auteur à partir de données extraites sur Wikipédia

Comme nous pouvons l'observer, en 2012, le chiffre d'affaire réalisé par la section Parcs et Loisirs représente près d'un quart du chiffre d'affaire global de la firme Disney. Ce qui confirme le fait que Disney est une firme dynamique, qui de façon global ne cesse de croître au moyen d'achats et de ventes de sociétés, ainsi qu'au moyen d'innovations technologiques et de services.

Depuis leurs créations, les parcs à thèmes Disneyland ne cessent d'être innovants. Ils font partis des rares parcs à être ouverts toute l'année. De plus, chaque parc propose toute une gamme de service à disposition des clients tels que des parades, des spectacles et un personnel accueillant qui se fond dans le folklore des lieux. Il faut savoir que Disney ne lésine pas sur les moyens pour émerveiller ses clients. Par exemple, pour les 20 ans du Disneyland Paris, le parc offre aux clients un spectacle son et lumière chaque soir à 22 heures. Le coût de ce spectacle est de 28 000 euros par soir et plus de 10 millions pour sa création, un beau cadeau qui n'est pas sans intérêt car grâce à cela le parc réalise un de ces plus haut taux de fréquentation en 2012 : 12 740 000 visiteurs, ce qui le place quatrième au rang des parcs les plus visités en 2012. Les 3 premiers étant ses frères des États-Unis et du Japon. Mais Disney se n'est pas seulement contentée d'innover en terme de service, elle a également innové technologiquement. A chaque création d'attractions, la Walt Disney Imagineering à mise en place de nouvelles technologies et a déposé des brevets afin d'éviter tout plagia. Ainsi, la firme a pu protéger à la fois sa propriété intellectuelle et technologique. La firme est à l'origine de créations étonnantes telles que le passeport annuel crée en 1982 aux Etats-Unis dans le but de fidéliser les visiteurs. Ce passeport n'est plus rentable pour le parc au-delà de 5 visites. Elle créa également le FastPass, un système de gestion de file d'attente mise en place dans les parcs Disneyland en juillet 1999. Ce système permet de diminuer le temps d'attente pour l'accès aux attractions. Ce système fait l'objet d'un brevet détenu par Disney⁴, il est à lui seul une innovation révolutionnaire permettant de diminuer le temps d'attente au niveau des attractions et permet ainsi aux clients de dépenser plus d'argent dans l'enceinte des parcs.

Depuis leurs créations, les parcs Disneyland ont évolué considérablement au cours du temps grâce à la mise en place de nouvelles technologies et services. La section Parcs et Loisirs de Disney s'est ouverte à la mondialisation en créant des parcs aux quatre coins du monde. On peut dire de façon globale que la firme Disney et sa section parcs et loisirs sont des sociétés rentables qui ne cesse de faire des bénéfices. Mais qu'est ce qui est à l'origine du succès de l'implantation des parcs Disneyland à l'étranger ? Quels sont les innovations réalisées par la firme pour s'adapter aux cultures nationales et régionales ? Nous allons tacher de répondre à toutes ces questions dans le seconde partie, afin de définir ce qu'est une innovation adaptative.

⁴ pour lequel la société fut d'ailleurs accusée de plagia

2. FORCES ET FAIBLESSES D'UNE STRATEGIE DE LEADERSHIP FONDEE SUR L'INNOVATION ET LA MONDIALISATION

The Walt Disney Parks and Resorts fort d'un succès mondial, ne cesse d'accroître sa puissance en exportant ses parcs Disneyland à l'étranger. Son nouveau projet est d'ouvrir un autre parc chinois, le Disneyland Shanghai prévu pour 2016. Mais la firme Disney ne compte pas en rester là, elle est d'ores et déjà à la recherche d'autres sites potentielles. Nous sommes en droit de nous demander, quelle est l'origine du succès de l'implantation des Disneyland à l'étranger ? Quelles sont les innovations d'adaptation réalisées par celle-ci pour garantir de tels succès ? Cependant, n'y a-t-il pas de limites à une telle réussite ? Il faut savoir que la conjoncture économique actuelle n'est pas propice aux loisirs, le budget consacré aux loisirs a nettement reculé ces dernières années. Comment Disney fait-il pour continuer à attirer les foules malgré une hausse significative de ces prix ? Tachons de répondre à ceux-ci au cours de cette partie.

2.1. Stratégie d'innovation, d'adaptation et choix d'implantation dans le monde

Le succès de l'implantation des parcs Disneyland dans le monde n'est pas anodin, il est le résultat d'une stratégie d'implantation finement menée par la firme Disney. Ce qui fait la renommée de leurs parcs, c'est le souci du détail accordé au moindre décor, à la moindre attraction et surtout l'importance apportée aux clients. Notamment lors de l'exportation des Disneyland à l'étranger, aucun détail n'est laissé au hasard, chaque parc s'adapte le mieux qu'il peut à la faune et aux cultures locales. Tout ceci demande un effort considérable, car les besoins et les attentes varient en fonction des pays. Tachons de découvrir, par l'étude de l'implantation de chacun des trois Disneyland à l'étranger, quelles sont les innovations d'adaptation réalisées par Disney pour la création de ses parcs.

L'exportation d'un bien ou d'un service à l'étranger ne se fait pas sans une étude approfondie des caractéristiques du pays d'accueil. Les attentes et les besoins sont différents d'une culture à l'autre, il faut donc adapter le produit, quitte à le modifier quelque peu, afin qu'il corresponde au mieux aux attentes du client. Ceci demande un minimum de connaissances sur le pays, que ce soit sur ses cultures, ses traditions, ou encore sur son économie. Car la moindre petite chose peut avoir un impact négatif sur l'image de la marque et provoquer l'échec d'un produit ou d'un service. Il est donc raisonnable de réaliser une étude de marché afin de définir au mieux les habitudes, les besoins et les attentes de la population du pays susceptible de recevoir le produit. Mais le pays n'est pas la seule échelle à prendre en compte, il faut aussi s'intéresser aux localités. Dans le cas de l'implantation des Disneyland, en plus de choisir un pays d'accueil pour le parc, il a aussi fallu déterminer un emplacement qui soit le plus optimal possible. On entend par cela, le fait que le site doit avoir une surface suffisante et être placé de façon à attirer le plus de personnes possibles tout en respectant un maximum l'environnement.

S'ajoute à cela, l'adaptation aux cultures locales car il ne suffit pas de réaliser une copie conforme de l'un des parcs américains. Les cultures occidentales et orientales sont totalement différentes l'une de l'autre, si bien sur le plan culturelle, gastronomique et

linguistique. Il faut prendre en compte ces paramètres afin que l'exportation des Disneyland à l'étranger soit un succès, c'est à dire que la fréquentation soit suffisante afin d'engendrer des bénéfices. Étudions maintenant les innovations apportées par Disney lors de l'exportation de ses parcs à l'étranger.

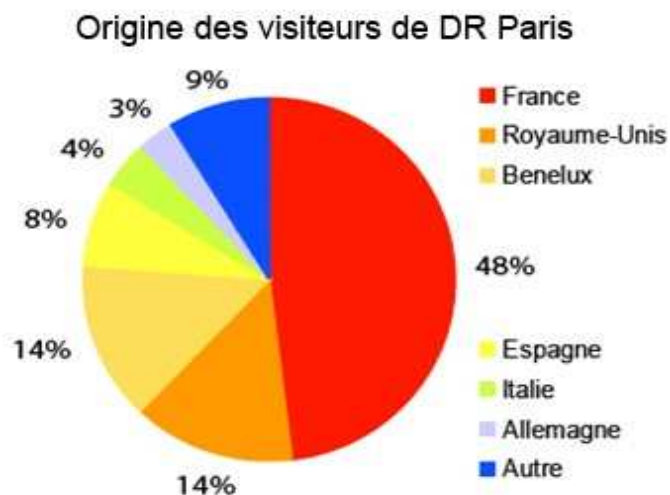
Lors de l'implantation de son premier Disneyland en Asie, précisément à Tokyo, Disney a dû mettre en place un certain nombre d'innovation afin que le parc satisfasse au mieux la population japonaise. La première innovation et la plus importante est sans nul doute l'innovation d'adaptation gastronomique car il est évident que l'alimentation américaine est totalement différente de celle des japonais. En prenant en compte ce facteur, Disney réalise une innovation adaptative car il modifie un service proposé par le parc afin d'accroître ses chances de popularités. L'autre principale innovation adaptative est bien évidemment l'innovation linguistique car contrairement aux parcs américains, la langue utilisée dans l'enceinte du parc n'est pas l'anglais mais le japonais. Les commentaires liés aux attractions ainsi que les messages vocaux diffusés dans le parc sont dans la langue natale du pays d'accueil, ce qui est un facteur d'attractivité important. Mais ce ne sont pas les seules innovations mises en place lors de la création de ce parc, une des grandes particularités de celui-ci est qu'il possède un nombre de spectacles et de parades beaucoup plus important que dans les autres. Il est d'environ 5 par ans contre 1 pour les autres parcs, ceci peut s'expliquer par le fait que le Japon est un pays folklorique très porté sur la danse, les spectacles et les mangas.

Chaque attraction de Disneyland est associée à un dessin animé ou un film d'animation à succès. Cependant, si le dessin animé n'a pas rencontré de succès dans le pays d'implantation du parc, celui-ci ne voit pas la construction de l'attraction qui lui est associé. Ceci permet d'expliquer pourquoi les Disneyland possèdent quelques différences au niveau des attractions. Cette sélection est à elle seule une innovation adaptative, car elle prend en compte le goût et les préférences des populations régionales. Pour autant, chaque parc se constitue d'un certain nombre d'attraction far comme le "Space Mountain", "It's a small world" ou encore le "Hollywood Tower", mais certaines de ces attractions possèdent leurs propres caractéristiques architecturales comme par exemple le Hollywood Tower.

Effectuons une comparaison entre ces deux attractions. La première différence est bien évidemment une différence architecturale, on peut observer que l'aspect et la forme de l'attraction sont totalement différents. Lors de l'installation de l'attraction, les gérants du Disneyland Tokyo ont adapté son aspect afin qu'elle est une architecture qui corresponde aux attentes des clients. Il faut savoir que d'un pays à un autres, voir d'une région à une autre, les styles architecturaux sont différents, ils sont souvent inspirés par l'histoire et les coutumes locales. Ils ont adapté la forme de l'attraction sans changer son fonctionnement car comme la société Oriental Land Company est en partenariat avec Disney elle a libre accès à certains de ses brevets, mais n'a absolument pas le droit de modifier ou de faire évoluer le produit. Les matériaux liés à la construction des attractions varient aussi d'un pays à l'autre, ce qui a un impact direct sur le coût de l'attraction. L'hôtel Californien a coûté 100 millions de dollars alors que l'hôtel de Tokyo a coûté 160 millions. L'autre différence entre ces deux attractions est que l'histoire qu'elle raconte est différente. Dans l'hôtel Californien, l'ambiance tourne

autour de la disparition d'une famille dans les années 50 lors de l'utilisation de l'ascenseur, elle serait passée dans la quatrième dimension. Alors que pour l'hôtel de Tokyo l'histoire est différente, elle reprend les concepts d'enfer et de crépuscule lié aux coutumes de la région de Tokyo. Grâce à cet exemple, on a pu voir qu'une innovation d'adaptation ne réside pas dans la seule modification d'un paramètre mais plutôt dans la modification de plusieurs facteurs permettant d'aboutir à un produit qui soit le plus attractif possible.

Lors de l'exportation de son parc en Europe, Disney avait dans l'idée de créer un parc qui puisse accueillir un maximum de nationalités différentes. Pour cela, la société Euro Disney SCA dû choisir un emplacement pour le parc et mettre en place un certain nombre de d'innovation d'adaptation afin que ce parc soit attractif pour tous. Nous avons pu découvrir dans la partie précédente que le site retenu pour accueillir le Disneyland Européen est la ville de Chessy, à Marne-la-Vallée en France. Ce parc a été conçu de façon attirer le maximum de touristes européens, car comme on peut le voir sur le diagramme ci-dessous, les pays limitrophes de la France représente près de 50 % de la fréquentation du parc.



Réalisation : R. Languillon. Source : EuroDisney SCA
<http://corporate.disneylandparis.fr>

Source : pdf, Tôkyô Disney Resort et Disneyland Resort Paris : deux modèles originaux d'aménagement touristique au Japon et en France

Afin de pouvoir attirer cette clientèle, Disney a fait de son parc Parisien un parc à multi-nationalités. On entend par cela le fait que le parc, ainsi que ses attractions doivent être accessibles et compréhensibles à l'ensemble de la communauté européenne. Pour cela, les messages diffusés dans le parc sont traduit en 4 langues : anglais, allemand, italien, espagnole. Les commentaires liés aux attractions sont également traduits une fois sur deux afin que les histoires qu'elles racontent soient comprises par l'ensemble de la clientèle. Tout ceci représente une innovation d'adaptation de type linguistique, le but étant d'adapter le parc à sa future clientèle.

Disneyland Paris est une réplique du Disneyland Floride, tout du moins une imitation

puisque celui-ci comporte quelque différence liée à son pays d'origine. Le parc ne comporte aucune attraction aquatique, contrairement aux autres Disneyland, car les dessins animés liés à ces attractions n'ont pas eu de succès en Europe. De plus, Disney a réalisé une innovation d'adaptation de type architecturale lors de la création de ce parc. Comme vous pouvez le savoir la France est un pays réputé pour ses nombreux châteaux, donc Disney ne s'est pas contenté de construire une réplique d'un des châteaux américains, il a conçu un château à la hauteur de la réputation française. Ce château de Cendrillon est considéré comme le plus beau des châteaux de l'ensemble des Disneyland.

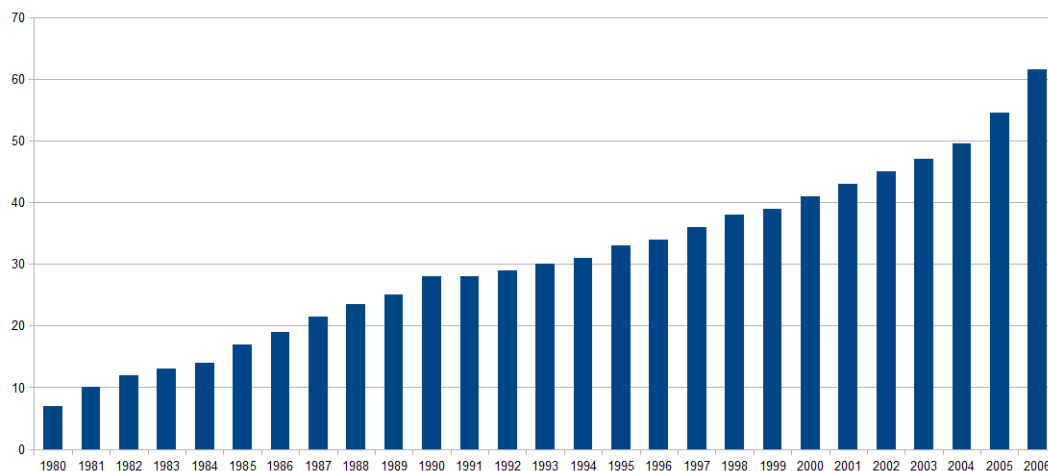
Parlons maintenant économie, le Disneyland Paris, malgré sa quatrième place au rang des parcs les plus visités en 2012, est le seul Disneyland qui ne réalise pas de bénéfice. Ceci vient probablement du fait que le coût d'investissement du parc fut astronomique, la société Euro Disney SCA rembourse environ 130 millions d'euros par ans depuis 20 ans et malgré cela son empreint n'est toujours pas remboursé. Les questions que l'on peut se poser sont : pourquoi le parc n'arrive t'il pas à engendrer des bénéfices ? Quelle est l'origine de ce problème ? Pour remédier à cela, la société Euro Disney SCA emploie une stratégie de discrimination des prix, cela consiste à modifier ses tarifs en fonction des personnes. Par exemple, un billet à l'entrée vaut actuellement 71 euros mais il est possible d'obtenir des billets à prix réduits si l'on réserve une semaine à l'avance, le prix passe à 54 euros. Cette stratégie permet de diversifier la clientèle en offrant l'accès au parc à prix réduit, ainsi les personnes à plus faibles revenus peuvent se permettre de passer un moment magique au "royaume où les rêves deviennent réalité". Mais malgré tout cela, le parc réussira t'il à engendrer des bénéfices dans un future proche ? Seul l'avenir nous le dira.

L'arrivée d'un Disneyland en Chine fut l'occasion de réaliser de nouvelles innovations d'adaptation. La culture chinoise étant totalement différente de celle américaine, il a fallu mettre en place un certain nombre d'adaptations pour garantir le succès du parc. Bien évidemment, nous retrouvons les innovations d'adaptation de type gastronomique et linguistique pour les mêmes raisons que le Disneyland Tokyo. La structure de ce parc est quelque peu différente de celle des autres, car il ne possède pas de pays appelé "FrontierLand" à proprement parler. Tout simplement car ce pays fait référence à la notion de Western qui n'est pas connue de la culture chinoise. Cependant, la création d'un "FrontierLand" est prévue pour 2014, mais celui-ci ne fera pas référence au Western mais aux explorations minières.

Pour rendre mondial le succès de ses parcs, Disney a su mettre en place un certain nombre d'innovation adaptative. On a pu voir grâce à de multiples exemples en quoi consistait une innovation de ce type. C'est une innovation qui a pour but de modifier un produit ou un service afin qu'il convienne parfaitement aux clients auxquelles il est destiné. Mais attention le produit peut être modifié mais pas son fonctionnement. L'objectif étant de modifier un produit afin qu'il s'adapte le mieux possible à sa clientèle. Comme on peut s'en douter, le succès des parcs Disneyland possède des limites, tachons de comprendre ce qu'elles peuvent être et comment Disney fait pour les éviter.

2.2. Le coût de la mondialisation de Disneyland

Lors de la construction des Disneyland américains, The Walt Disney Company a investi des sommes colossales. Rien que la construction du premier parc a coûté 17 millions de dollars en 1955, sachant que depuis 50 ans de nombreuses modifications ont été ajoutées telles que l'ajout de nouvelles attractions ou la rénovation des certains "pays". Une attraction coûte en moyenne entre 50 et 200 millions de dollars l'unité, sachant que chaque parc compte environ 50 attractions, on frôle les 5 milliards de dollars pour les attractions par parc. Ces sommes ont de quoi donner le vertige, mais malgré cela Disney réalise tout de même des bénéfices grâce à ses parcs. Au cours du temps, la Walt Disney Imagineering a développé de nouvelles attractions grâce aux technologies de l'époque. Le problème est que ce genre de technologie s'est avéré de plus en plus coûteuse. Pour contrebalancer ces gros investissements, Disney a dû faire évoluer ses tarifs à l'entrée. Voici un graphique montrant l'évolution du prix d'entrée au parc Disneyland Californie entre 1980 et 2006 :



Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Disneyland>

On peut observer qu'entre 1980 et 2006 le prix à l'entrée a subi une augmentation de 900 %, ce qui est véritablement énorme. Cependant, le prix a évolué linéairement au cours du temps, en augmentant de 3 dollars environ par ans. Il atteint actuellement en 2012, un prix de 109 dollars pour l'accès aux deux parcs californiens. Mais cette stratégie n'est pas la seule mise en place afin de rentabiliser ses parcs, il existe une stratégie marketing interne. La constitution des parcs est prévue pour pousser les clients à dépenser un maximum. Par exemple, lorsque l'on rentre dans l'un des parcs, l'allée principale donne accès au Main Street USA qui est composé d'un grand nombre de magasin de souvenir. Ainsi Disney propose à la vente une multitude de produits dérivés à l'effigie de la marque, et profite de la magie du lieu pour augmenter ses prix. Il va même jusqu'à proposer certains produits qui ne sont disponibles que dans l'enceinte du parc, comme par exemple des Playmobile⁵ Peter Pan⁶.

Malgré toutes ces stratégies mises en place, le temps lié au remboursement des prêts effectués

⁵ Marque de jouets pour enfants

⁶ Personnage issu de l'univers Disney

pour la création des parcs reste long. Prenons l'exemple du Disneyland Paris, qui après 20 ans d'ouverture n'a toujours pas fini de rembourser son emprunt. La société Euro Disney SCA rembourse environ 130 millions d'euros par ans, cette valeur dépend du chiffre d'affaires réalisé dans l'année. Pour remédier à cela, la société met en place une puissante stratégie marketing, avec notamment la mise en place de grandes campagnes de publicité télévisuelle, vantant les charmes de son parc. S'ajoute à cela toute une campagne d'attractivité par la mise en vente de places à prix sacrifiés sur internet, via le réseau Ventre Privée.

En analysant l'évolution des prix à l'entrée des Disneyland, on peut se rendre compte que ce type de Parcs d'attractions est devenu un investissement conséquent, notamment pour les familles nombreuses. Ceci peut nous permettre d'avancer plusieurs hypothèses, la première étant qu'il est difficile d'imaginer que Disney puisse continuer à augmenter ces tarifs à l'entrée sous peine de voir sa fréquentation diminuer considérablement. Comment Disney va-t-il faire pour concilier ces deux paramètres tout en réalisant des bénéfices ? N'est-ce pas là une limite à la prospérité de la section The Walt Disney Parks and Resorts ? Sans un certain niveau de fréquentation, les parcs Disneyland seraient susceptibles de ne plus être rentables. Pour éviter cela, Disney doit être toujours plus innovant pour justifier ses tarifs excessifs et pour faire venir toujours plus de personnes. De plus, la seconde hypothèse provient du produit en lui-même. Dans ces parcs, Disney utilise ces grandes licences telles que Aladin, Pirates des Caraïbes, Peter Pan, Blanche neige etc. qui font de la firme un succès depuis de nombreuses années. Mais nous sommes en droit de nous demander si ces dessins animés, qui ont bercé notre enfance, vont continuer à perdurer aux files des années. Pour ma part, je pense que ces dessins animés font partie intégrante du monde de l'enfance, ils sont intemporels et indémodables. S'ajoute à cela l'arrivée de nouvelles licences liées aux rachats réalisés par Disney ces derniers temps, comme par exemple l'arrivée du monde "Toys Story" tout droit sorti des studios Pixar. Suivant ce modèle nous pouvons imaginer que Disney crée de nouveaux parcs à thèmes liés aux licences Star Wars et Marvel. Ou que, tout du moins, ces univers fassent leurs apparitions dans les spectacles et les parades actuels. Revenons maintenant sur le rang mondial des parcs Disneyland. Pour cela, observons la place des parcs Disneyland parmi les 17 parcs les plus visités au monde en 2012 :

Rang	Parc	Ville	Visiteurs par an
1	Magic Kingdom	Orlando	17233000
2	Disneyland	Anaheim	15900000
3	Tokyo Disneyland	Tokyo	13646000
4	Parc Disneyland	Chessy	12740000
5	Tokyo Disney Sea	Tokyo	12004000
6	EPCOT	Orlando	10990000
7	Disney's Hollywood Studios	Orlando	9700000
8	Disney's Animal Kingdom	Orlando	9590000
9	Universal Studios Japan	Osaka	8000000
10	Everland	Yongin	6169000
.			
17	Hong Kong Disneyland	Hong Kong	4600000

Source <http://globometer.com/tourisme-orlando.php>

On peut observer que Disney détient les 8 premières places du classement. Cependant, comme nous avons pu le voir précédemment le groupe Merlin, qui est le principal rival de Disney sur le marché des parcs de loisirs, a réalisé une augmentation de ses fréquentations de plus de 10 % en 2012. L'origine de cette croissance est probablement liée au fait que, contrairement à Disney, le groupe Merlin propose différents types de parcs de loisirs et à des tarifs plus modestes. Car en ce temps de crise, le nombre de personnes pouvant se permettre ce genre d'extras a fortement diminué. C'est en ces temps difficiles que la firme Disney se doit d'être innovante, dans le but de réaliser un niveau de fréquentation suffisant.

La mondialisation de Disneyland s'effectue par un jeu stratégique entre innovation d'adaptation, stratégie marketing et respect des cultures locales. Disney a su imposer ces parcs de loisirs à travers le monde et en faire, de façon générale, des générateurs de bénéfices. Pourtant, la firme n'est pas à l'abri de voir ce succès s'estomper au fil des années si elle ne perpétue pas ses innovations de tous types. Car la conjoncture actuelle n'étant pas propice aux marchés des loisirs, le prix d'accès à ses parcs peut être un frein pour la clientèle. Dans un futur proche, Disney devra probablement trouver un moyen d'effectuer des bénéfices sans continuer d'augmenter ces prix à l'entrée, sous peine de voir sa fréquentation tomber en chute libre. Ce sont les défis à relever pour la firme Disney.

CONCLUSION

Disney est une firme historiquement innovante et très diversifiée qui étend son pouvoir sur différents domaines, tels que le télévisuel et le monde du loisir. La firme Disney suit une stratégie conglomérale, c'est à dire qu'elle rachète des entreprises ou crée d'autres filiales qui n'ont aucune base commune. Pour ce qui est de sa section Parcs et Loisirs, la stratégie suivie est une stratégie horizontale hétérogène concentrique. C'est à dire qu'elle crée des filiales ou rachète d'autres entreprises de biens et de services différentes mais qui ont la même base technique.

La création et le développement des parcs Disneyland s'est effectué grâce à de nombreuses innovations technologiques et de services mises en place au cours du temps. Elles ont été réalisées principalement par la filiale Walt Disney Imagineering dont le rôle est de gérer les commodités liées aux parcs. L'ouverture de chaque parc a vu son lot d'innovations et d'originalités permettant ainsi de faire évoluer le concept général du parc à thème Disney. L'exportation des Disneyland à l'étranger s'est effectuée grâce à la mise en place d'innovations d'adaptation. L'objectif est bien entendu de tout mettre en place pour que le parc soit un succès. Il est évident que les attentes diffèrent en fonction des cultures, c'est pour cela qu'il est important de s'adapter aux cultures locales et régionales.

Le succès de la firme Disney, dont celui de sa section Parcs et Loisirs, est dû aux différentes stratégies qu'elle emploie. Sa principale stratégie étant le marketing, qui consiste à faire connaître l'ensemble de ces parcs en utilisant sa notoriété et la publicité. Pour attirer une clientèle diversifiée, la firme procède à une stratégie de discrimination des prix en proposant différents prix du ticket d'entrée sous différentes conditions. La finesse de cette stratégie est

qu'elle permet l'accès des parcs au plus grand nombre et rentabilise cette réduction par les produits et les services vendus à l'intérieur.

Disney fort d'un succès mondial, se trouve en tête du marché des loisirs et du divertissement. Mais, comme toute société, on peut imaginer que Disney possède ses propres limites. Le succès des parcs réside dans le taux de fréquentation réalisé, ce qui fait que si The Walt Disney Parks and Resorts n'arrive pas à attirer et surtout fidéliser sa clientèle il est susceptible de ne plus être rentable. Heureusement, cette section a trouvé le moyen d'y parvenir, notamment en inventant le Pass Annuel. Toutefois, les parcs Disneyland possèdent un gros point noir, le prix des tickets qui, au fil des années, n'ont cessé d'augmenter pour atteindre des sommets. Disney sera-t-il capable d'endiguer l'envol des prix des tickets tout en continuant de réaliser des bénéfices ? Seul l'avenir nous le dira.

Actuellement, Disney continue de chercher de nouveaux lieux d'implantation pour ces parcs. Nous sommes en droit de nous demander s'il existe des limites à l'implantation de Disneyland à l'étranger ? On peut imaginer qu'il sera difficile d'ouvrir un parc sur le continent africain, car l'économie n'y est pas propice. Mais il serait tout à fait possible d'exporter un Disneyland en Russie. En parallèle, Disney possède d'autres projets qui ne sont pas en lien avec sa section Parcs et loisirs, comme par exemple la création de ruelles exclusivement aux couleurs de Disney au sein des grandes villes telles que New-York. En plus de ça, Disney ne cesse d'accroître sa puissance par le rachat de grandes firmes. Mais y a-t-il une limite à l'expansion de Disney ?

REFERENCES

- [1] Languillon-Aussel, Raphaël, Tôkyô Disney Resort et Disneyland Resort Paris : deux modèles originaux d'aménagement touristique au Japon et en France. 2011, pdf.
- [2] WIKIPEDIA, 2012, Walt Disney Parks and Resorts, http://fr.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Parks_and_Resorts, vu le 15 novembre 2012
- [3] WIKIPEDIA, 2012, The Walt Disney Company, http://fr.wikipedia.org/wiki/The_Walt_Disney_Company, vu le 15 novembre 2012
- [4] WIKIPEDIA, 2012, Disneyland, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Disneyland>, vu le 15 novembre 2012
- [5] WIKIPEDIA, 2012, Walt Disney World Resort, http://fr.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_World_Resort, vu le 15 novembre 2012
- [6] WIKIPEDIA, 2012, Tokyo Disneyland, http://fr.wikipedia.org/wiki/Tokyo_Disneyland, vu le 15 novembre 2012
- [7] WIKIPEDIA, 2012, Disneyland Paris, http://fr.wikipedia.org/wiki/Disneyland_Paris, vu le 19 décembre 2012
- [8] WIKIPEDIA, 2012, Hong Kong Disneyland Resort, http://fr.wikipedia.org/wiki/Hong_Kong_Disneyland_Resort, vu le 15 novembre 2012
- [9] GloboMeter Les chiffres du Monde, Visiteurs au Disney world d'Orlando, <http://globometer.com/tourisme-orlando.php>, vu le 16 novembre
- [10] WIKIPEDIA, 2012, Walt Disney Imagineering,

http://fr.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Imagineering, vu le 14 novembre 2012
[11] WIKIPEDIA, 2012, Reedy Creek Improvement District,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Reedy_Creek_Act, vu le 03 janvier 2013
[12] WIKIPEDIA, 2012, Merlin Entertainments,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Merlin_Entertainments, vu le 02 janvier 2013
[13] WIKIPEDIA, 2012, Walt Disney, http://fr.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney, vu le 17 novembre 2012